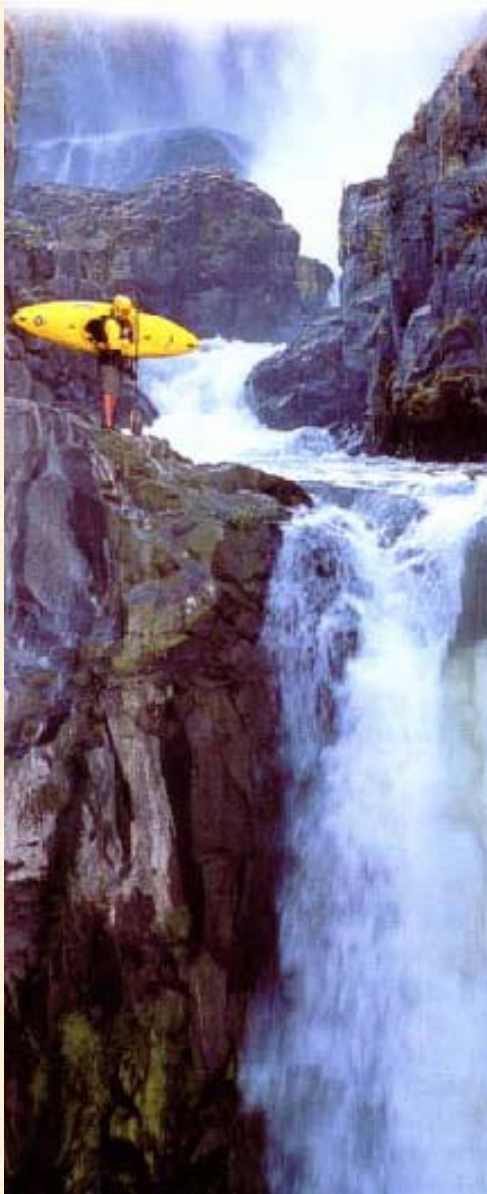


Un outil d'analyse stratégique





Analyse stratégique d'une organisation

Pourquoi ?

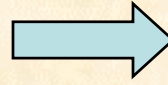
- Pour choisir une stratégie de changement adaptée
- Pour accroître son efficacité
- Pour mieux utiliser le potentiel et les limites d'une organisation
- Pour éviter les pertes d'énergie

Version 1982

- **Inspirée d'un petit tableau de Steven Ruma**
- **Un tableau à 4 quadrants sur la réceptivité au changement dans une organisation**
- **Un des quadrants = inertie**
- **La pratique terrain montre de plus en plus de cas aux dynamiques perturbées**

Version 1992

- **Travail d'observation, et d'analyse de situations concrètes (FP fédérale + diagnostics organisationnels).**
- **Un postulat s'impose :
le définisseur de l'état de santé d'une organisation = *sa capacité à s'adapter aux exigences de son environnement.***
- **Un modèle comportant 4 dynamiques ou profils organisationnels, et des stratégies associées.**
- **Utilisation un peu compliquée.**



- **D'autres expérimentations terrain pour analyses de situations et planifications stratégiques.**
- **Le postulat résiste :**
le définisseur de l'état de santé d'une organisation = *sa capacité à s'adapter aux exigences de son environnement.*
- **Le modèle comporte 5 dynamiques ou profils organisationnels, et des stratégies associées.**
- **Liste d'indicateurs facilite le positionnement.**

Analyse stratégique d'une organisation

Les situations organisationnelles						
		La conjoncture externe				
		Très favorable	Plutôt favorable	Ambiguë	Plutôt défavorable	Très défavorable
Les ressources de l'organisation	Totalement adéquates	Excellence	Équilibre			
	Plutôt adéquates	Équilibre	Équilibre	Vulnérabilité		
	Tout juste adéquates			Vulnérabilité	Inertie tension	
	Peu adéquates			Inertie tension	Inertie tension	Crise
	Non adéquates				Crise	Crise

Dynamique caractérisant chaque situation organisationnelle

Variables	Situation d'excellence	Situation d'équilibre	Situation de vulnérabilité	Situation d'inertie/tension	Situation de crise
Productivité	Exceptionnelle	Vers la norme supérieure	Vers la norme inférieure	Sous la norme inférieure	Très faible
Rentabilité	Exceptionnelle	Vers la norme supérieure	Vers la norme inférieure	Nulle	Négative
Couverture du marché	Largement couvert	Couvert en bonne partie	Modérément couvert	Couvert en faible partie	Très peu couvert
Réactions à l'environnement	Adaptation continue	Ajustements périodiques	Ajustements occasionnels	Ajustements minimales	Refus d'ajustement
Relations à l'interne	Collaboration proactive	Collaboration à la demande	Collaboration difficile	Fermeture	Adversité
État de la technologie	Novatrice	Adéquate	Acceptable	Dépassée	Obsolète
Préoccupations dominantes	Clients, produits, services	Produits d'abord, processus ensuite	Processus d'abord, produits ensuite	Processus	Conflits
Résolution de problèmes	Créativité	Solutions à la pièce	Solutions partielles	Impasses	Impasses et conflits
Circulation de l'information	Abondante, circule très bien	Adéquate, circule bien	Suffisante, circule \pm	Sélective, circule peu	Distordue, circule mal
État de la motivation	Enthousiasme	Mobilisation	Passivité	Démobilisation	Récriminations
Attitude face à la gestion	Partenariat	Collaboration ponctuelle	Attentisme	Méfiance	Adversité
Tendance...	?	?	?	?	?
Stratégie...	Vigie	Développement	Optimisation	Ré-invention	Contraction Sortie

Adaptation aux écoles secondaires

- **Définition de 24 indicateurs spécifiques.**
- **Les directions, les observateurs, et plusieurs professeurs reconnaissent leurs écoles.**
- **Les stratégies proposées semblent fonctionner.**
- **Un questionnaire de 25 questions.**
- **Forte convergence entre la perception subjective et la tendance fournie par le questionnaire.**
- **Bon moyen pour évoluer vers une lecture partagée de l'état de l'école...**

Variables	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Disponibilité et utilisation des locaux		4.31			
Expérience des r-h professionnelles		3.7			
Relation entre collègues de l'équipe de direction		3.51			
Services complémentaires		3.44			
Offre pédagogique		3.43			
Configuration des espaces		3.4			
Circulation de l'information		3.39			
Expérience des r-h enseignantes		3.34			
Intégrité de l'information		3.34			
Expertise des r-h professionnelles		3.33			
Préoccupations dominantes du personnel enseignant		3.32			
Réaction à l'environnement externe		3.29			
Relations internes entre collègues		3.26			

Variables	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Qualité des locaux			3.24		
Approches pédagogiques			3.21		
Performance budgétaire			3.12		
Expertise des r-h enseignantes			3.07		
Encadrement pédagogique des élèves			2.94		
Encadrement comportemental et social des élèves			2.92		
État de la motivation			2.83		
Accessoires et équipements pédagogiques			2.77		
Attitude face à la direction de l'école			2.61		
Taux de diplomation des élèves			2.57		
Taux de réussite des élèves			2.54		
Tendance dominante			3.20		
Perception de l'école			2.58		

Dynamiques organisationnelles - Des exemples

	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Variables					
Tendance moyenne		3.74			
Perception de l'école		3.72			

	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Variables					
Tendance moyenne			3.20		
Perception de l'école			2.58		

Dynamiques organisationnelles - Des exemples

	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Variables					
Tendance moyenne		3.65			
Perception de l'école		3.72			

	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Variables					
Tendance moyenne		3.66			
Perception de l'école		3.55			

Dynamiques organisationnelles - Des exemples

	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Variables					
Tendance moyenne		3.52			
Perception de l'école		3.65			

	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Scores	5	4	3	2	1
Variables					
Tendance moyenne		4.11			
Perception de l'école		4.30			

Suite (*et fin*)

- **D'autres expérimentations terrain pour tester les indicateurs.**
- **Remodelage pour différencier les indicateurs externes et internes.**
- **Associer les profils aux résultats objectifs des organisations.**
- **Formuler le descriptif des stratégies.**